



## Consejo Económico y Social

Distr. limitada  
11 de abril de 2024  
Español  
Original: inglés

**Adopción de decisiones**

### Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Período de sesiones anual de 2024**

11 a 14 de junio de 2024

Tema 14 del programa provisional\*

### **Marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales del UNICEF**

#### *Resumen*

De conformidad con la decisión 2024/3 de la Junta Ejecutiva, en este documento se presentan una sinopsis de la visión y la estrategia de ejecución de un marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y un calendario y un plan general para el proceso de desarrollo en curso y continuo. También se facilita una reseña para el debate sobre la gobernanza del riesgo, incluidas opciones para que la Junta Ejecutiva participe de forma periódica en las operaciones relativas a los riesgos y la gestión de estos.

En la sección V se recogen los elementos de un proyecto de decisión para su examen por la Junta Ejecutiva.

\* [E/ICEF/2024/10](#).



## I. Sinopsis

1. En su primer período ordinario de sesiones de 2024, la Junta Ejecutiva del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) recibió información actualizada sobre el desarrollo de un sistema general para la gestión de los riesgos institucionales, incluidos los progresos realizados en relación con las recomendaciones de la auditoría interna de la gestión de los riesgos institucionales y la evaluación inicial del Oficial Responsable del Control de los Riesgos del sistema de gestión de riesgos del UNICEF<sup>1</sup>. En el presente documento se ofrecen más detalles sobre la visión y la estrategia de ejecución a largo plazo del marco de gestión de los riesgos institucionales propuesto como verdadero elemento facilitador para lograr resultados en un entorno de incertidumbre e inestabilidad. En él se incluyen un calendario y un plan general para el proceso de desarrollo en curso y continuo, los cuales se apoyan en una base sólida de prácticas de gestión de riesgos existentes y tienen por objetivo llevar la gestión global de riesgos a su siguiente nivel de madurez.

2. En el documento también se facilita una reseña para el debate sobre la gobernanza del riesgo, incluidas opciones para que la Junta Ejecutiva participe de forma periódica en las operaciones relativas a los riesgos y la gestión de estos. La Dependencia Común de Inspección, en su examen de las funciones de gobernanza y supervisión de las Juntas Ejecutivas<sup>2</sup>, afirma que la gestión de riesgos está estrechamente relacionada con la responsabilidad general de una Junta de supervisar la estrategia y el desempeño y que las Juntas deben cerciorarse de que existen políticas y procedimientos eficaces de gestión de riesgos para que la organización tenga en cuenta los riesgos a la hora de formular estrategias, planificar y adoptar decisiones. Las mejores prácticas y normas mundialmente reconocidas también sugieren que en el marco de la supervisión de los riesgos que llevan a cabo las Juntas puede establecerse un entendimiento mutuo del apetito de riesgo, verificarse que se han instaurado procesos eficaces de gestión de riesgos y recabarse información sobre los riesgos más importantes para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la organización. La dirección ejecutiva de la organización sigue siendo responsable de diseñar, aplicar y vigilar el enfoque de gestión de riesgos.

3. A raíz de la decisión 2024/3 de la Junta Ejecutiva, en que se solicitó al UNICEF que incluyera en el programa, a partir de 2025, para la adopción de decisiones, un tema recurrente sobre la gestión de los riesgos, el Fondo propone que esta información actualizada sobre los riesgos, recibida con periodicidad anual, se utilice para apoyar a la Junta Ejecutiva en sus funciones de supervisión de riesgos. La información actualizada puede servir para poner a la Junta Ejecutiva al corriente de las disposiciones vigentes en materia de gestión de riesgos y de las mejoras y los progresos registrados de forma continua en relación con la visión y el plan de ejecución nuevos. Una vez se han establecido los principales riesgos globales tras una evaluación de los riesgos estratégicos, puede elaborarse un informe anual sobre los riesgos en que se analicen los riesgos más críticos que podrían influir en la capacidad del UNICEF de cumplir su misión y sus objetivos estratégicos en el futuro. En el informe sobre los riesgos pueden analizarse las macrotendencias que afectan al perfil global de riesgo del UNICEF e incluirse una sinopsis de los cambios clave de los

---

<sup>1</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), “Información actualizada sobre el desarrollo de un sistema general para la gestión de los riesgos institucionales”, [E/ICEF/2024/8](#), UNICEF, Nueva York, 2024.

<sup>2</sup> Hunte, C., informe de la Dependencia Común de Inspección, “Review of governance and oversight of the Executive Boards of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund/United Nations Office for Project Services, the United Nations Children’s Fund and the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women”, JIU/REP/2023/7, Naciones Unidas, Ginebra, 2023.

principales riesgos, con respecto al año anterior, y de cómo los niveles actuales de riesgo se comparan con el apetito de riesgo del Fondo (es decir, su voluntad de aceptar la exposición a determinados riesgos). Cuando proceda, pueden establecerse vínculos con las constataciones de las auditorías, las evaluaciones y otros exámenes si estos aportan información o garantías sobre la eficacia de las medidas de mitigación existentes o detectan nuevos riesgos.

4. El UNICEF acogería con beneplácito un debate con la Junta Ejecutiva sobre el momento idóneo para presentar la información actualizada anual relativa a los riesgos y sobre qué contenido ha de incluirse. El Fondo señala que la presentación en el período de sesiones anual sería lo que mejor se ajustaría a sus procesos internos de planificación del trabajo, incluida la detección de los riesgos asociados a los planes de trabajo de las oficinas en los países y regionales y de las divisiones de la sede.

## II. Visión y estrategia de ejecución

5. Una sólida gestión global de los riesgos ayudará al UNICEF a obtener buenos resultados en su labor en favor de todos los niños, en reconocimiento de que el mayor riesgo es no llegar a los niños, y permitirá a una organización proactiva y resiliente afrontar con seguridad los riesgos que plantea el entorno actual y asumir con confianza los riesgos que sean necesarios para lograr sus objetivos.

6. Mediante la aplicación de un marco evolucionado de gestión de los riesgos, el UNICEF aspira a:

a) Utilizar la gestión de riesgos como una herramienta de gestión activa para ayudar a la organización a asumir la cantidad suficiente del tipo adecuado de riesgos y, por ende, servir de base para la planificación y la adopción de decisiones;

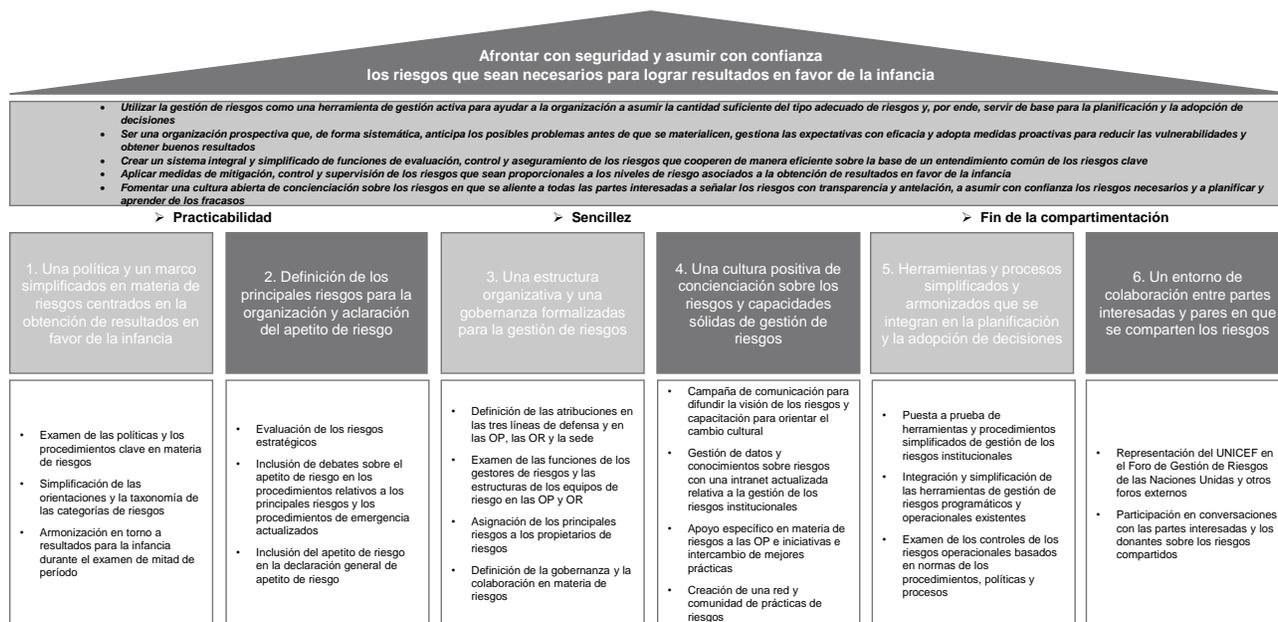
b) Ser una organización prospectiva que, de forma sistemática, anticipa los posibles problemas antes de que se materialicen, gestiona las expectativas con eficacia y adopta medidas proactivas para reducir las vulnerabilidades y obtener buenos resultados;

c) Crear un sistema integral y simplificado de funciones de evaluación, control y aseguramiento de los riesgos que cooperen de manera eficiente sobre la base de un entendimiento común de los riesgos clave;

d) Aplicar medidas de mitigación, control y supervisión de los riesgos que sean proporcionales a los niveles de riesgo asociados a la obtención de resultados en favor de la infancia;

e) Fomentar una cultura abierta de concienciación sobre los riesgos en que se aliente a todas las partes interesadas a señalar los riesgos con transparencia y antelación, a asumir con confianza los riesgos necesarios y a planificar y aprender de los fracasos.

Figura I  
Visión y estrategia de ejecución en materia de gestión de los riesgos institucionales 2.0



Leyenda: OP: oficinas en los países; OR: oficinas regionales.

7. Tres principios clave guían la puesta en práctica de la nueva visión:

a) **Practicabilidad:** centrarse en entablar conversaciones sobre los riesgos, en lugar de elaborar informes, y en hacer de la gestión de los riesgos institucionales una herramienta de gestión activa que sirva de base para las decisiones y las medidas, y no un ejercicio administrativo o de cumplimiento.

b) **Sencillez:** dar prioridad a la mitigación de unos pocos riesgos clave y al desarrollo de herramientas fáciles de usar.

c) **Fin de la compartimentación:** conectar la gestión de riesgos programáticos y operacionales y garantizar un enfoque armonizado entre las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede.

8. Seis pilares definen las esferas de objetivos clave que se ejecutan a través de diferentes actividades, muchas de las cuales ya están llevándose a cabo:

### A. Una política y un marco simplificados en materia de riesgos centrados en la obtención de resultados en favor de la infancia

9. Se examinan las políticas y los procedimientos clave en materia de riesgos de conformidad con la nueva visión, en el marco de lo cual se simplifican los documentos de orientación, los procedimientos de notificación y remisión al nivel superior y la taxonomía de las categorías de riesgos y se aclara la integración entre los mecanismos de gestión de riesgos programáticos y operacionales existentes y el enfoque general de la gestión de los riesgos institucionales.

10. El examen de mitad de período del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 se aprovecha como una oportunidad para centrar claramente la taxonomía de las categorías de riesgos en torno a resultados para la infancia vinculados con el Plan Estratégico y para redefinir un número limitado de riesgos clave y categorías de

riesgos que se evaluarán y sobre los que se informará, con flexibilidad para adaptarse a diferentes contextos.

## **B. Definición de los principales riesgos para la organización y aclaración del apetito de riesgo**

11. Una evaluación de los riesgos estratégicos, que se basa en el Plan Estratégico del UNICEF y cuenta con aportaciones del personal directivo superior, está definiendo los principales riesgos que requieren un enfoque a nivel institucional y la deliberación del Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior. Los principales riesgos se detectan por tema y contexto, y su selección se basa en la comunicación ascendente de riesgos de las oficinas en los países, las oficinas regionales y las divisiones de la sede.

12. En una declaración institucional de apetito de riesgo se articula ampliamente el nivel de riesgo que el UNICEF está dispuesto a aceptar para conseguir sus objetivos estratégicos y de otro tipo. La declaración tiene por objeto apoyar las valoraciones y la adopción de decisiones en materia de riesgos y seguirá perfeccionándose y poniéndose en práctica (entre otras cosas, para aclarar el enfoque basado en medidas útiles en todo caso en la acción humanitaria) a medida que se definan mejor los principales riesgos y las compensaciones entre los riesgos y los beneficios y se refuerce la cultura del riesgo. En los procedimientos de emergencia actualizados se están explicitando en mayor medida el enfoque basado en medidas útiles en todo caso y el apetito de riesgo en la acción humanitaria, incluida su aplicación práctica a nivel nacional.

## **C. Una estructura organizativa y una gobernanza formalizadas para la gestión de riesgos**

13. Los mecanismos de gobernanza y las atribuciones en materia de gestión de riesgos, incluidas las de las diversas funciones relacionadas con los riesgos en las tres líneas de defensa (como se explica en la sección IV), se definen y ajustan al marco de rendición de cuentas del UNICEF y se reflejan en el marco de competencias y el sistema de gestión del desempeño del personal. Además, se especifican las necesidades más amplias en materia de capacidad de gestión de riesgos en toda la organización, así como el modelo óptimo de colaboración entre la oficina del Oficial Responsable del Control de los Riesgos, los puntos focales sobre la gestión de riesgos a nivel regional y nacional y los gestores de riesgos de otras divisiones de la sede.

14. Se asignan los principales riesgos convenidos a propietarios de riesgos específicos, que se ocupan de supervisar los cambios en el nivel de riesgo y el grado de eficacia de las medidas de mitigación y de impulsar debates sustantivos en el Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior sobre la naturaleza de esos riesgos y el apetito de riesgo de la organización.

15. La Junta Ejecutiva recibió una actualización inicial sobre la gestión de riesgos en febrero de 2024, durante su primer período ordinario de sesiones. Los resultados de un examen realizado por la Dependencia Común de Inspección en 2023 sobre la forma en que las Juntas Ejecutivas desempeñan sus funciones de gobernanza y supervisión también están sirviendo de base para la colaboración de la Junta Ejecutiva en materia de gestión de los riesgos institucionales. En la sección IV de este documento se propone que el UNICEF proporcione a la Junta información actualizada sobre los riesgos con periodicidad anual en apoyo de sus funciones de supervisión de riesgos.

## **D. Una cultura positiva de concienciación sobre los riesgos y capacidades sólidas de gestión de riesgos**

16. El material de comunicación y capacitación sobre gestión de riesgos tiene por objetivo crear una cultura en que se asuman riesgos de forma calculada, se gestionen con transparencia las expectativas y se reconozca que el mandato del UNICEF exige afrontar riesgos. Se diseña una estrategia de comunicación centrada en los distintos tipos de culturas y actitudes ante el riesgo de la organización, en diferentes tipologías de países. La estrategia incluye una campaña de comunicación para difundir la nueva visión y filosofía ante el riesgo durante la puesta en marcha del marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales. El Oficial Responsable del Control de los Riesgos también está estudiando cómo aprovechar las iniciativas existentes sobre la cultura del lugar de trabajo, consistentes, por ejemplo, en el intercambio de buenas prácticas relacionadas con la asunción de riesgos y en la difusión de una conversación del personal directivo superior sobre el tema del riesgo. El Oficial colabora con el equipo de aprendizaje global del UNICEF para desarrollar módulos de aprendizaje relacionados con los riesgos e incluir componentes de gestión de riesgos en el material de capacitación disponible. Se rediseña una página de la intranet dedicada a la gestión de los riesgos institucionales para que sirva de repositorio común de datos y conocimientos sobre los riesgos.

17. La concienciación acerca de los riesgos y las capacidades en materia de gestión de riesgos se refuerzan de forma activa mediante reuniones periódicas con el personal directivo superior y otras funciones relacionadas con los riesgos de la organización. En las visitas del Oficial Responsable del Control de los Riesgos a las oficinas en los países y regionales se presta apoyo específico en materia de gestión de riesgos según las necesidades: por ejemplo, se ayuda a detectar los riesgos de las inversiones, las iniciativas o los proyectos nuevos; se ofrece orientación sobre cómo estructurar los equipos de riesgo y dirigir las reuniones de los comités de riesgo locales; y se comparten las mejores prácticas sobre cómo mitigar las esferas de riesgo comunes. Se crea una sólida red y comunidad de práctica de profesionales de riesgos para reforzar y apoyar las funciones de la segunda línea y de los gestores de riesgos en toda la organización.

## **E. Herramientas y procesos simplificados y armonizados**

18. Para impulsar la integración, interoperabilidad y simplificación en un panorama en el que proliferan las herramientas, las metodologías y los requisitos relacionados con los riesgos, se catalogan diferentes herramientas de gestión de riesgos programáticos y operacionales existentes (por ejemplo, para la programación y la planificación de programas basadas en los riesgos, las alianzas de ejecución, las alianzas con el sector privado, las salvaguardias, las normas ambientales y sociales, los riesgos en torno a los suministros, el riesgo de fraude, las transferencias humanitarias en efectivo, la preparación para emergencias, la continuidad de las operaciones, la protección de datos, los riesgos para la seguridad y los riesgos institucionales).

19. Se desarrollan y ponen a prueba herramientas y procedimientos simplificados de evaluación y comunicación de los riesgos institucionales, y se centra la atención en priorizar algunos riesgos clave en lugar de intentar registrar todos los riesgos. El objetivo es hacer del análisis de los riesgos un elemento central de la planificación y la adopción de decisiones integrándolo en el programa ordinario y en el ciclo anual de planificación del trabajo, de modo que pueda generar conversaciones esclarecedoras y prospectivas en lugar de ser una actividad administrativa paralela.

20. Se llevará a cabo un examen integral de los controles de los riesgos operacionales de los procedimientos, políticas y procesos existentes para comprender si son proporcionales a los niveles reales de riesgo institucional y en qué medida afectan a los riesgos relacionados con la obtención de resultados en favor de la infancia. Las conclusiones del examen se utilizarán para eliminar cualquier laguna o solapamiento a fin de que estos controles sean más eficientes y se basen en mayor medida en los riesgos.

#### **F. Un entorno de colaboración entre partes interesadas y pares en que se comparten los riesgos**

21. El UNICEF participa activamente en foros externos de gestión de riesgos, como el Foro de Gestión de Riesgos de las Naciones Unidas del Comité de Alto Nivel sobre Gestión, en que se examinan esferas de riesgo compartido y en el que los organismos de las Naciones Unidas intercambian prácticas de gestión de riesgos. El intercambio de conocimientos y la cooperación interinstitucionales también serán un tema recurrente en los debates del Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior y en otras conversaciones sobre riesgos que se celebren en el UNICEF.

22. El UNICEF también participa en conversaciones más amplias sobre los riesgos compartidos, por ejemplo en el marco de la Plataforma de Riesgo Compartido, destinada a los signatarios del Gran Pacto, y en conversaciones con instituciones financieras internacionales y donantes específicos. El objetivo es gestionar mejor las expectativas y definir un apetito de riesgo común para evitar la mera transferencia de riesgos entre los donantes y actores de la cadena.

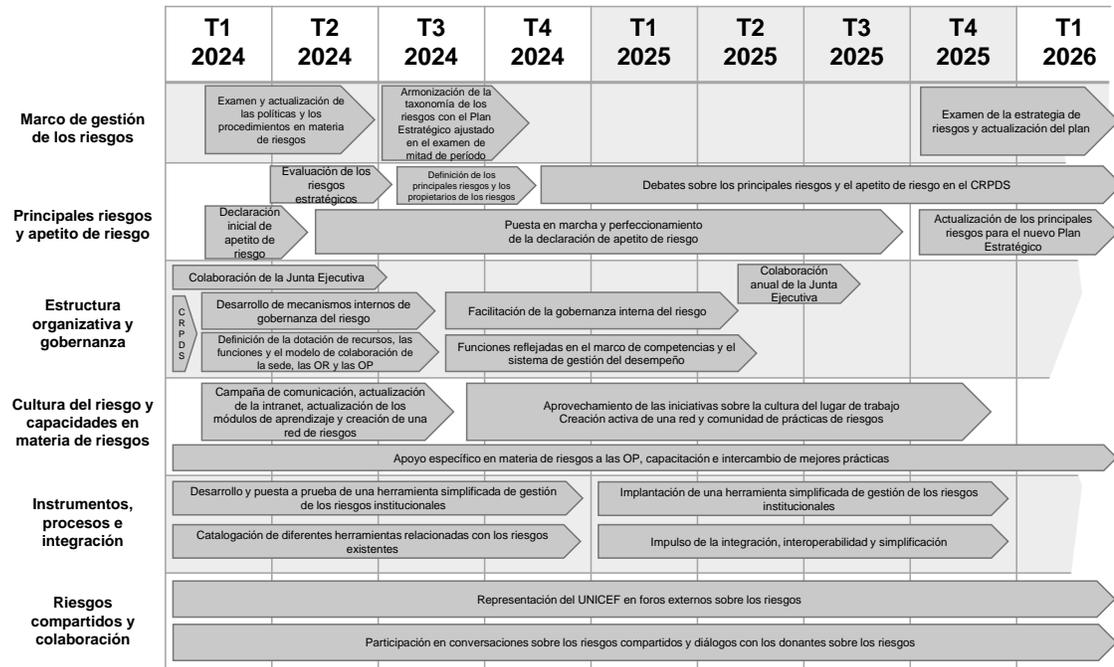
### **III. Calendario y progresos realizados**

23. El refuerzo de la gestión de riesgos se considera en general un camino de mejoras continuas y gestión del cambio, y suele referirse a los llamados “modelos de madurez”, que guían la evolución incremental de la madurez de la gestión de riesgos a lo largo de varias etapas. En ese sentido, para ejecutar la visión a largo plazo se precisarán varios años y actividades cuidadosamente secuenciadas que se complementen entre sí y se ajusten al nivel de madurez real de la organización a fin de alcanzar un nivel superior.

24. En el actual plan de ejecución en materia de gestión de riesgos se definen las actividades para el período 2024-2025. El plan deberá reevaluarse al inicio del próximo período del plan estratégico para ajustarse a la progresión de la organización en esa fase y abordar los nuevos retos y necesidades que puedan surgir.

25. En la figura II se proporciona un calendario de ejecución. Cuando se celebre el período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, en junio de 2024, muchas actividades ya se estarán llevando a cabo. El Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior sigue reuniéndose periódicamente, ha hecho suyo el plan y realiza un seguimiento de su aplicación.

Figura II  
Plan de ejecución en materia de gestión de riesgos (2024-2025)



Leyenda: CRPDS: Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior; OP: oficinas en los países; OR: oficinas regionales.

#### IV. Gobernanza del riesgo y colaboración de la Junta Ejecutiva en materia de riesgos

26. El sistema de rendición de cuentas del UNICEF<sup>3</sup> sigue el modelo de las tres líneas<sup>4</sup>, que recomienda el Instituto de Auditores Internos como modelo de referencia para la gestión de riesgos, la supervisión y la rendición de cuentas en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Las funciones de primera línea están directamente orientadas a la entrega de productos o servicios a los beneficiarios del UNICEF y comprenden las funciones de apoyo. Las funciones de segunda línea ayudan a gestionar los riesgos según el apetito de riesgo de la organización aportando conocimientos especializados y medidas de apoyo y seguimiento complementarios. De la tercera línea se ocupan tres oficinas independientes: la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones, la Oficina de Evaluación y la Oficina de Ética.

27. El Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior del UNICEF es un comité de gestión institucional que se encarga de asesorar sobre la eficacia del enfoque de la organización en materia de gestión de los riesgos institucionales y resiliencia institucional. El Comité reúne a un grupo multidisciplinario de altos directivos que adoptan una visión global e integral de los riesgos estratégicos e institucionales clave

<sup>3</sup> UNICEF, “Informe sobre el sistema de rendición de cuentas del UNICEF”, E/ICEF/2022/24, Nueva York, 2022.

<sup>4</sup> Instituto de Auditores Internos, “El modelo de las tres líneas del IIA 2020: una actualización de las tres líneas de defensa”, Lake Mary (Florida), julio de 2020.

y ofrecen orientación sobre la mitigación del riesgo y el apetito de riesgo proporcionales.

28. El Comité de Riesgos del Personal Directivo Superior actúa como órgano consultivo de la dirección ejecutiva sobre los riesgos más críticos que podrían influir en la capacidad del UNICEF de cumplir su misión y sus objetivos estratégicos. Además, promueve la asunción responsable de riesgos y la adopción de prácticas adecuadas de gestión de riesgos en toda la organización, con el fin de lograr resultados en favor de la infancia, y sirve de foro para adoptar una visión de conjunto de las esferas de riesgo nacionales y regionales comunes y transversales en que una postura institucional o una iniciativa mundial puede apoyar la gestión de riesgos a nivel local o servir de base a la adopción de decisiones relacionadas con los riesgos. El Comité vela por que la dirección ejecutiva, el Grupo Mundial de Gestión y los Grupos Regionales de Gestión, según sea necesario, tengan en cuenta los riesgos críticos como parte de la planificación estratégica y la adopción de decisiones.

29. El Grupo Mundial de Gestión actúa como órgano consultivo de la Directora Ejecutiva en lo referente a la gestión estratégica de la organización, incluidos el establecimiento de prioridades institucionales, el examen de los riesgos institucionales clave y la prestación de asesoramiento al respecto y la detección de mecanismos para hacerles frente.

30. El Comité Asesor de Auditoría es un órgano consultivo independiente, sin competencias de gestión ni responsabilidades ejecutivas, que asesora a la Directora Ejecutiva (e informa a la Junta Ejecutiva por conducto de su informe anual) acerca del cumplimiento de las responsabilidades de gobernanza, gestión y supervisión inherentes a su cargo, incluidas la idoneidad y la eficacia de los controles internos y la gestión de riesgos.

31. Otros comités de gestión supervisan esferas de riesgo específicas, como el Comité de Examen de Contratos (riesgos relacionados con las adquisiciones), el Comité Asesor en Asuntos Financieros (riesgos relacionados con las inversiones), la Junta de Transformación Digital (riesgos relacionados con la tecnología), el Comité de Financiación Innovadora (riesgos financieros relacionados con la financiación innovadora), el Comité Directivo de la Cartera de Innovación (riesgos relacionados con la innovación) y la Junta de Supervisión de Seguros (riesgos asegurables)<sup>5</sup>.

32. La Junta Ejecutiva, como órgano rector del UNICEF, proporciona apoyo y supervisión intergubernamentales a la organización, de conformidad con la orientación sobre políticas general de la Asamblea General y el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas. La Dependencia Común de Inspección, en su examen de las funciones de gobernanza y supervisión de las Juntas Ejecutivas<sup>6</sup>, llevado a cabo recientemente, afirma que la gestión de riesgos está estrechamente relacionada con la responsabilidad general de una Junta de supervisar la estrategia y el desempeño y que las Juntas deben cerciorarse de que existen políticas y procedimientos eficaces de gestión de riesgos para que la organización tenga en cuenta los riesgos a la hora de formular estrategias, planificar y adoptar decisiones.

---

<sup>5</sup> El Oficial Responsable del Control de los Riesgos se ha unido, como miembro permanente, a algunos de estos comités.

<sup>6</sup> Hunte, C., informe de la Dependencia Común de Inspección, "Review of governance and oversight of the Executive Boards of the United Nations Development Programme/United Nations Population Fund/United Nations Office for Project Services, the United Nations Children's Fund and the United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women".

En su informe de 2020 sobre la gestión de los riesgos institucionales<sup>7</sup>, la Dependencia Común de Inspección puso de relieve la necesidad de que los órganos legislativos o rectores conocieran, como mínimo, los riesgos estratégicos clave y otros riesgos significativos y la forma en que se estaban gestionando y recomendó que, al menos una vez por año, en las reuniones de la Junta se dedicara a los riesgos una atención que podría variar en función del mandato de la organización, su presencia sobre el terreno y su exposición al riesgo.

33. Las mejores prácticas y normas mundialmente reconocidas<sup>8</sup> también sugieren que en el marco de la supervisión de los riesgos que llevan a cabo las Juntas puede establecerse un entendimiento mutuo del apetito de riesgo<sup>9</sup>, verificarse que se han instaurado procesos eficaces de gestión de riesgos y recabarse información sobre los riesgos más importantes para el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la organización. La dirección ejecutiva de la organización sigue siendo responsable de diseñar, aplicar y vigilar el enfoque de gestión de riesgos.

34. De conformidad con la decisión 2024/3 de la Junta Ejecutiva, en que se solicitó al UNICEF que incluyera en el programa, a partir de 2025, para la adopción de decisiones, un tema recurrente sobre la gestión de los riesgos, el Fondo propone que esta información actualizada sobre los riesgos, recibida con periodicidad anual, se utilice para apoyar a la Junta Ejecutiva en sus funciones de supervisión de riesgos. Esta información actualizada puede servir para poner a la Junta Ejecutiva al corriente de las disposiciones vigentes en materia de gestión de riesgos y de las mejoras y los progresos registrados de forma continua en relación con la visión y el plan de ejecución nuevos, como ya se ha explicado. Una vez se han establecido los principales riesgos globales tras una evaluación de los riesgos estratégicos, puede elaborarse un informe anual sobre los riesgos en que se analicen los riesgos más críticos que podrían influir en la capacidad del UNICEF de cumplir su misión y sus objetivos estratégicos en el futuro. En el informe sobre los riesgos pueden analizarse las macro tendencias que afectan al perfil global de riesgo del UNICEF e incluirse una sinopsis de los cambios clave de los principales riesgos, con respecto al año anterior, y de cómo los niveles actuales de riesgo se comparan con el apetito de riesgo del Fondo. Cuando proceda, pueden establecerse vínculos con las constataciones de las auditorías, las evaluaciones y otros exámenes si estos aportan información o garantías sobre la eficacia de las medidas de mitigación existentes o detectan nuevos riesgos.

35. El UNICEF acogería con beneplácito un debate con la Junta Ejecutiva sobre el momento idóneo para presentar la información actualizada anual relativa a los riesgos y sobre qué contenido ha de incluirse. El Fondo señala que la presentación en el período de sesiones anual de la Junta sería lo que mejor se ajustaría a sus procesos internos de planificación del trabajo, incluida la detección de los riesgos asociados a los planes de trabajo de las oficinas en los países y regionales y de las divisiones de la sede.

---

<sup>7</sup> Kamioka, K., y Cronin, E. A., informe de la Dependencia Común de Inspección, “Gestión de los riesgos institucionales: enfoques y usos en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas”, *JIU/REP/2020/5*, Naciones Unidas, Ginebra, 2020.

<sup>8</sup> Según se describen en Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway, *Enterprise Risk Management - Integrating with Strategy and Performance*, 2017 (norma de gestión de riesgos reconocida mundialmente), e Institute of Directors in Southern Africa, *King Report on Governance for South Africa* (tercer informe), Sandton, 2009 (norma de gobernanza institucional reconocida mundialmente).

<sup>9</sup> El apetito de riesgo es el grado de riesgo general que una organización está dispuesta a aceptar para conseguir sus objetivos. Un elevado apetito de riesgo indica la voluntad de aceptar un mayor riesgo para lograr determinados beneficios u objetivos finales con la convicción de que, si los riesgos llegaran a materializarse, los inconvenientes (el riesgo) serían moderados o aceptables habida cuenta de los beneficios (o recompensa) que se obtendrían.

## V. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

*Toma nota* de la visión y la estrategia de ejecución de un marco evolucionado de gestión de los riesgos institucionales y acoge con beneplácito que, a partir de 2025, el UNICEF presente un informe anual sobre los principales riesgos y la gestión de riesgos.

---